

アメリカにおける企業管理 組織研究の展開

—— とくに事業部制管理組織を中心として ——

小 川 洸

1 は じ め に

企業の管理組織として事業部制が導入されたその歴史は古い。しかし、現在われわれが研究の対象にしうるような整備された内容のものが企業の管理組織として登場したのは1920年代である。すなわち、アメリカのデュポン社が1921年より採用した管理組織が最初といえるだろう。この管理組織はその後デュポンシステムと呼ばれ、この組織の出現によっていわゆる近代的な事業部制の管理組織の基本的形態ができあがったと考えられる。その後50年の間にこの組織はアメリカを中心として世界各国の企業組織にいちじるしい影響をあたえた。

このような実践面における企業管理組織の発展に対し、一方ではとくに事業部制組織を中心とした研究も1950年以降盛んに行われるようになってきた。これらの研究の流れは二つの方向に大別される。まず第一はデュポンシステムを中心とする事業部制組織のもつ意味を純粹に理論的立場から解明しようとするものであり、第二はアメリカの企業の実践における事業部制採用の実態を把握しそれを土台としてこの組織のもつメリットとデメリットを追究しようとするものである。

前者の研究は1950年代の後半からすでに先駆的研究者たちによってなされているがその後多くの研究者たちがこの組織に対する理論的検討を行ったのであった。それらのなかでとくに注目されるのはソロモンズ (Solmons, David)

の研究で、その著「事業部業績評価—その測定と管理」(Divisional Performance, Measurement and Control-1965)はこの時期に刊行された唯一の専門の著作としてこの問題の研究に大きな影響をあたえたのであった。^[1]

一方、後者の研究は主としてアメリカ企業における実態調査を主体としてすすめられた。その最初の業績は1966年モリエールおよびアンソニー (Mauriel, John, J. and Anthony, Robert N.) の両研究者によって行われた調査で、その成果はハーバードビジネス誌上に公表された。^[2] 以後この分野における調査研究は数多く行われ今日に至っている。

本論はアメリカにおけるこのような事業部制研究の流れを主としてアメリカ企業の実態を基盤とした調査研究を中心として明らかにし、そこから導き出された成果や問題点について若干の考察を試みようとするものである。

2 事業部制管理組織研究の展開

前項でものべたように、アメリカ企業の実態調査を基礎とした事業部制組織に対する研究は1966年に行われたモリエールおよびアンソニーによる調査であるが、その後約15年の間に行われたこの種の調査は主なものだけでも11にも達する。^[3] これらの調査研究はそれなりの問題意識をもって行われ、一応の成果をおさめたのであった。そこで本節ではまずエルウッド (Elwood L. Miller) の所論を参考としながらこれらの調査研究のうちとくに重要な7つのものについて概観してみたい。^[4]

(1) 1960年代における研究と調査

1960年代はエルウッドも指摘しているようにアメリカにおいて部門管理思考の基礎として分権 (decentralization) および利益責任 (profit responsibility) という二つの概念がとくに重視されだした時期であり、したがって研究の主たる方向は部門業績評価の測定尺度として利益や投下資本利益率がはたして妥当

なものか否かの検討に集中されていた。

① モリエール・アンソニーの調査

モリエールとアンソニーは1966年の初頭、アメリカの大企業で採用されている部門業績評価法についての研究を公やけにした。その研究の中心はつぎの二つである。

a) インベストメント・センターの責任の範囲を明確にすること。

b) この場合の利益と投資を構成する諸要素の内容とその測定法。

この調査は3525社のアメリカの大企業（売上高2,000万ドル以上）について行われ、回答企業2658社中1603社がインベストメント・センターを二つ以上もっており、さらにそのうち851社がかなり以前からこのシステムを採用していることが明らかになった（50%以上が1955年以降採用，33%以上が1960年以降採用）。

またこの調査の結果，かつて事業部の業績を評価する場合主として用いられていたプロフィット・センターはインベストメント・センターにとってかわられていたことが明らかとなった。そしてこの場合の投下資本利益率の目標値は多くの企業においてそれぞれの事業部門のおかれている諸環境が異なるにもかかわらず同一のものが使用されていた。

② ゼノフ調査

1967年にゼノフ（Zenoff, David）は30の著名なアメリカに本社をおくいわゆる多国籍企業の財務担当エグゼクティブとの討論の結果を報告した。⁵⁾ ゼノフ調査の特徴は多国籍企業が海外子会社の管理をどのように行っているかを最初に調査したところにある。その数は当時のアメリカの多国籍企業の海外子会社の6分の1にあたる。ゼノフの調査は三つのポイントすなわち資金の流れ，税金計画および資本予算を中心として行われた。

この場合とくに興味をひく問題は，外国でえた所得をどのように分配するかである。ゼノフの調査によると，これにはいくつかのタイプがあつて，たとえ

ば本社の必要総資金量を確認し、その財源の調達をはかるが、その場合、グループ全体の税金を最小にするような計画の策定を主眼にするようなものから、子会社はそれぞれの地域で自己のあげた利益をできるだけ多く本社に送金するというもの、さらには、海外子会社の独立性をみとめ、長期的視野に立ってその育成をはかり本社への無理な送金や配当は強制しないものまでさまざまであった。

いずれにしても、この時期においては多国籍企業のあいだでもどのような方式が最良であるか模索している段階であり、その処理については各企業によってかなりの差があった。しかしここでの問題は国によって税制その他の法規制、金利などその他の条件がさまざまであるということである。

③ モリエール調査

1969年、モリエール (Mauriel, John J.) は15社の巨大多国籍企業（売上高50億ドル以上）の管理者たちとインタビューによって調査を行い（1966年より開始）その結果を公やけにした。⁽⁶⁾

このインタビュー調査の目的は事業部管理および業績評価に関して国内部門と海外部門との間に差異があるかどうか、あるとすればどのような点かを明らかにしようとしたものである。それらは共通する部分と相違する部分とに分けられるが、共通する部分としては標準的な国内部門に適用されている予算システムと財務管理システムが適用されていたし、また部門業績評価の尺度として目標利益や目標資本利益率も同様に用いられていた。15社のうち12社は目標資本利益率法や残余利益法が導入されていたが、多くの場合これらは主要な評価尺度としてではなく、たんに副次的尺度として用いられていたに過ぎない。

一方相違する点は、通貨の相違、現地での管理会計に関するエキスパートの不足、利用可能な資料の欠如などが国内部門と同一の管理方法の適用をさまたげた結果としておきたものである。

(2) 1970年代における調査

1970年代はいわゆる多国籍企業時代の幕明けである。このような時代の変化に対応して業績評価の問題も新たな観点から多くの関心をひくようになったのであった。エルウッドも指摘しているように「欠陥のある業績評価が資本やその他の重大な国際的資源の流れを分裂させる」ことを一般が強く意識するようになったのである。^[7]

④ 財務担当エグゼクティブ調査財団の研究

1971年にバースク (Bursk, Edward) とその協力者たちは財務エグゼクティブ調査財団をスポンサーとして34の多国籍企業の財務管理システムを調査した。その結果これらの企業においては業績評価の最大の尺度は利益額であり、第2は投下資本利益率、第3は販売予算に対する実績の差異分析であった。しかしなんといってもこの調査のもたらした重要な点は海外子会社の業績評価にあたって、いわゆる管理者の管理業績 (managerial performance) と子会社自体の客観的収益力または経済的業績 (economic performance) とを区別する必要性を認識し、この方法の開発に関心が向けられるべきことを指摘したところにある。^[8]

⑤ マクルネス調査

1971年にはまたマクルネス (McInness, J. M.) がアメリカに本社を置く30の中規模多国籍企業 (年間売上高1億ドルから3億ドル) の財務報告と評価システムを報告した。しかしこの調査ではとくに目新しい発見はなかったが、外貨に関する財務データについて50%の企業がドルと現地通貨の両建、30%がドルだけの情報、17%が現地通貨だけの情報を要求していたという事実が明らかになった。

⑥ AAA国際会計委員会報告

アメリカ会計学会 (AAA) の国際委員会は1971年から1972年にわたり多国籍企業の会計諸問題を調査した。^[9] その報告書は1973年に公表されたが、多国籍

企業の会計問題に関する報告書としてはもっとも整備されたものといわれ、そこではつぎの七つの主要な問題領域に区分され報告されている。

- 1 外部報告
- 2 課税
- 3 財務計画
- 4 振替価格
- 5 通貨換算
- 6 業績評価
- 7 情報システム

問題の業務評価に関する AAA 委員会の見解は利益も資本利益率もともに妥当性あるものとはみなされなかった。

その理由としていくつかの項目が列挙されているが、結局それらは国外事業という特殊性に帰因している。

たとえば、関連する各ユニット間の利害が不明確になるような相互依存性の存在、親会社（本社）が独自に各ユニットの収益力に重大な影響をあたえるような決定をしばしば行うという事実、振替価格は多国籍企業全体の利益を最大にするためしばしば意識的に操作され、それにともなって子会社間の利益が業績とは関係なしに移動させられるなどである。さらにはまた遠隔地にあるためコミュニケーションが不足し、したがってデータだけにたよらなければならないし、海外子会社がえられるデータの比較可能性の欠如なども無視できないものである。

結局、伝統的財務諸表の結論に主観的判断を加えて総合的に評価しているというのが現実であるが、委員会は多国籍企業の場合、業績評価の項目として①エンティティが資源をいかに有効に使ったか。（いわゆるエコノミック・パフォーマンスを指すと考えられる。）②現地の管理者の能力の二つをあげそのためには管理可能項目と管理不能項目を峻別した予算差異分析がもっとも妥当

性をもつものであるとしている。同時に非貨幣的数量要素（nonmonetary quantitative factors）、内部監査、収益性の他のさまざまな目的の達成にウェイトづけをする点数法（point system）を補助手段として用いることを示唆している点は注目される。

いずれにしても、委員会の報告の最大の特徴は、海外子会社の場合、業績は振替価格、通貨換算などの混在したものであることを明らかにし、管理可能項目との明確な区別が何より重要である点を指摘したことであろう。

⑦ バンシルの業績

バンシル（Vancil, R. F.）はかれ独自の立場から部門別業績評価に関する研究を行っている。⁴⁰ その具体的な内容は次節でふれるのでここではバンシルの事業部制に対する基本的な考え方について若干述べよう。バンシルは企業管理組織としての事業部制を必ずしも十分に評価しているわけではない。職能別組織と事業部制組織を比較した場合、前者は効率の点ですぐれており、後者は適応の点ですぐれているといえる。かれはこのことから生産構造の効率と職能形態の効率を同時に達成しうるマトリックス組織を提案するのであるが、その是非は別としてかれの業績の注目すべき点は、各種調査の結果、利益はあらゆる場合に事業部の業績を明らかにする尺度となるとは限らないのに、利益という尺度について多くの経営者が過信しすぎている点を指摘していることである。かれの調査の結果、いわゆる擬似利益センター（pseudo-profit center）の存在が数多くみとめられたという。

⑧ リースニクール調査

1978年にリース（Reece, J. S.）とクール（Cool, W. R.）によって行われた調査は1966年にモリエールとアンソニーによって行われた調査と基本的思考および範囲においてきわめて類似している。⁴¹ したがって、この二つの調査はつねに比較され、調査の内容やそれから導き出された結論をめぐる多くの論争がたたかわされている。リースニクール調査のポイントは①中心点の内容、

②投資中心点における業績評価の方法, ③利益および投資の定義, ④評価尺度の設定基準の諸点を中心として行われているが, その内容とモリエール=アンソニー調査との比較については次節で述べることにする。

3 ハーバード・ビジネス調査とバンシル調査

モリエール=アンソニーおよびリース=クル等によって行なわれた部門業績管理に関する調査はいずれもハーバード・ビジネス・レビュー誌にその結果が公表されている。したがって, かれらが行った調査をここでハーバード・ビジネス調査と呼ぶことにする。⁴²⁾

ところで, この二つの調査が他の調査と基本的に異なる点は, その調査対象企業数がきわめて多く部門業績の評価をめぐる多面的な研究と調査を行っているという点と, 多国籍企業の問題をとくにとりあげていないという点である。多国籍企業の問題をとくにとりあげなかったのは, かれらが純粋に事業部制の下での業績評価を解明しようとしたことにもよるであろうが, そもそも, モリエール=アンソニー調査(1966年)の当時はこの問題についての一般の関心が低く, したがってかれらはこのテーマに積極的に取り組む程の問題意識をもたず, 一方リース=クルはモリエール=アンソニー調査との比較性を重視したためとも考えられる。

いずれにしても, これらの調査は, アメリカにおける部門業績評価の実態を明らかにするうえできわめて重要な内容をもつと考えられるので, つぎに若干の考察を加えることにする。ただし, モリエール=アンソニーおよびリース=クルによって行われた調査は, その問題意識の面において, また調査の内容についてはかなりの相違が見出される。すなわち, モリエール=アンソニーの調査では, その表題が示すとおり, 全体として部門業績の管理に目標資本利益率方式の有効性を否定するという思想がその根本に流れている。にもかかわらずかれらの調査結果では, 事業部門をインベストメント・センターとして設定した企

業は全体の3分の1以上であり、しかも目標資本利益率をもって業績評価を行っている企業はインベストメント・センター採用企業全体の過半数に達していたのである（目標資本利益率52%，残余利益6%，両者併用41%）。この事実はモリエールやアンソニー、デアデン（Dearden, J.）、シリングロー（Shillinglaw, G.）、ソロモンズなどの研究者達によって、その後いわば「目標資本利益率の神話」として厳しい批判にさらされることになった。かれらによると、目標資本利益率法にはいくつかの本質的な欠陥があり、これをもって部門の業績を測定するのはかえって部門管理者に誤まった動機づけをあたえる結果になりかねないというわけである。いずれにしても、目標資本利益率法は部門の客観的な収益力の評価には役立っても、部門管理者の管理業績を測定する手段としては有害無益であり、それにもかかわらずこのような業績評価法がアメリカ企業に実際に数多く採用されているのは、企業家がこの評価法を部門評価のオールマイティと信じこみ、その欠陥に気付いていないこと以外の何物でもないというのがかれらの問題提起のポイントであった。そして多くの研究者の主張（たとえばソロモンズ）は目標資本利益率法よりは残余利益法の方が実務の適用にあたってはるかに弾力的かつ合理的であるというのがその結論である。⁴³⁾

これに対し、12年後に行われたリース＝クルの調査は、部門管理方式としての目標資本利益率法と残余利益法がアメリカ企業においてどの程度採用されているかについて再点検しようとしたものである。調査対象企業は1,000社（1976年におけるフォーチュン調査対象企業を基礎にした）のうち回答のあった企業620社（回答率62%）とかなり大がかりな調査であったとみてよい。その結果明らかになったことは、回答企業620社のうち459社（74%）がインベストメント・センター制をとっていたという事実である。しかも同調査によると、売上高1億ドル以下の企業でインベストメント・センター制をとっている企業は25社（44%）にすぎないが、5億ドル以上の企業でインベストメント・センター制をとっていた企業は実に244社（84%）であった。

このことは、リースおよびクールも指摘しているように、プロフィット・センターないしインベストメント・センターの概念がアメリカ企業において成熟してきたことを示すものであろう。すなわち、今回の調査では前回にくらべてかなり大幅にインベストメント・センター採用企業が増加しているのである。またインベストメント・センター設定企業中、目標資本利益率法採用企業は65%、残余利益法採用企業は2%、両者併用28%であった。

すでに述べたように、部門業績管理に関する研究者の多くは、管理者の業績評価の手段としては目標資本利益率法よりは残余利益法の方が妥当であると主張している。にもかかわらず、アメリカ企業の実態では残余利益法単独での導入はほとんど行なわれておらず、目標資本利益率法ないし両方法の併用型が圧倒的に多い。

リースニクール調査の特徴は、インベストメント・センター実施状況の調査および目標資本利益法の採用の実態、さらに両方式の細部にわたっての技術的内容にまでわたっていることである。すなわち、その調査報告の内容と結果の概要はつぎのごとくである。

1 目標資本利益率設定の方式	社 数	割 合
各部門に同一の投資利益率の達成を期待	30	7%
各部門の利益潜在力に基づいて投資利益率を変える	299	64
各部門に投資利益率を設定しない	105	23
回答なしまたは適用不能	30	7
	459	101%
2 残余利益法における資本コストのレート		
<u>資産ごとに異なる資本コストを適用</u>		
適用している	26	19%
適用していない	111	81
	137*1	100%

適用している場合、各部門とも同一基準か

同一基準	15	58%
同一基準でない	10	38
回答なし	1	4
	26	100%

3 部門業績の測定法

残余利益法を使用している 137 社^{*2}

各部門の残余利益のドル表示	63	46%
比率（残余利益／投下資本）のランク付け	60	44
残余利益の予算対実績比較	52	38
比率（残余利益／売上高）のランク付け	47	34

目標資本利益率法を使用している 427 社^{*2}

部門の投資利益率のランク付け	234	55%
比率（利益／売上高）のランク付け	159	37%
投資利益率の目標対実績比較	177	41

インベストメント・センターをもつ

459 社に対して

部門の業績について明確なランク 付けをしていない	133	29%
回答なし	10	2

* 1 残余利益法のみ適用 9 社と残余利益法・目標資本利用率法併用 128 社の合計額

* 2 表中社数が一致しないのは複数回答があるため

なお以上のほか、目標資本利益率にしても残余利益にしても、一律の基準を適用して業績を測定するという方法は大幅に後退しており、アメリカの企業でもこれらの方式の適用がきわめて弾力的になってきていることがわかる。参考までにモリエールニアンソニー調査時とリースニクール調査時の変化を次表に示す。¹⁴⁾

一方、これに対しバンシルの調査は1975年に行われた。リースニクールの調査は1977年に行われたので、バンシルの調査はリースニクール調査にある種の

1966年と1978年における目標資本利益率と残余利益の使用に関する調査結果

	モリエール アンソニー 1966	リ ー ス 1978
目標資本利益率		
各センターの環境に応じて異なる率を適用する	51%	64%
すべてのセンターに同率を適用する	38%	7%
適用しない	—	23%
残余利益		
全資産に同率を適用する	76%	81%
資産の種類によって異なる率を適用する	6%	19%
すべてのセンターで、類似資産に同率を適用するか		
はい	70%	58%
いいえ	7%	38%

モリエールとアンソニーは、異なるセンターに異なる率が課されたかどうか質問した。目標資本利益率を全く適用していない企業の中で、「適用できない」企業数と「無回答」の企業数とは識別できなかった。

影響をあたえたことは十分想像される。

パンシルの調査はアメリカ製造業の国内利益中心点に焦点をあてた数多くの段階からなる調査表の郵送をもって行われた。この調査は基本的にはつぎの三つから成っている。

- ① 構造に関する質問（利益測定と分権化）
- ② 人口統計質問
- ③ 自律権（Autonomy）に関する質問（利益部門管理者の責任に関する質問）

これらの質問のうち、構造に関する質問と人口統計学的質問は企業の財務担当エグゼクティブが回答し、自律権に関する質問は部門管理者が回答した。

質問表は製造業を中心に作成されているが、非製造業へも送られた。この質問表は財務担当エグゼクティブ協会（FEI—Financial Executive Institute）の会員に送られ、製造業 684 社、非製造業 91 社（28%）の回答がえられた。製造業回答社中 17% は二つ以上のプロフィット・センターはないと回答し、5 社は

他の理由から利用できないと答えたので、291社が何等かのかたちでプロフィット・センターを利用して部門管理を行っているものと考えられる。ただし、バンシルはプロフィット・センターと投資中心点を区別していないことに注意すべきであろう。バンシル調査の特徴は、部門管理の実態を明らかにするだけでなく、さらに部門への権限の委譲の程度、業績の測定法や報償制度などの技術が企業のタイプや規模のちがいによって異なっており、その間には何等かの相関関係があるのではないかという点を解明しようとしているところにある。とくにかねはそれを企業の多角化戦略との関係から問題にしようとしている。その内容はきわめて複雑多岐にわたるので、また別の機会に稿をあらためて論述するつもりであるが、ここではハーバード・ビジネス調査との関連のある項目について若干その概要を紹介することにする。

まず第一は部門に対する権限委譲の程度である。バンシル調査ではつぎの五つの職能について権限委譲の実態を明らかにしている。

(職能権限の委譲)

販売職能 82%

流通職能 79%

製造職能 70%

研究開発職能 64%

管理職能 54%

ここに示したパーセンテージは総売上高の何パーセントがその共通販売職能によって扱われるかを質問し、回答は1～30%, 30～70%, 70～99%, 100%の4項目から選択される。つまり共通販売職能がなければプロフィット・センターの販売職能に関する独立性は100%であり、また企業の販売職能のすべてがその共通販売職能で扱われているなら、独立性は0%ということになる。この回答の平均を示したのが上記の結果であり、販売職能がもっとも権限委譲の程度が高く、管理職能がもっとも低いという結果が明らかになっている。⁴⁴⁾ ま

た企業全体レベルで行われる管理サービスの程度についても調査を行っているが、その結果を示すと次頁のとおりである。⁴⁶⁾

この調査で明らかなように、一般的マーケティング、市場調査、ORなどは部門に委譲されている度合いが大きく、法務、PRなどは企業全体で行なうケースが多い。

つぎにバンシルは、部門の独立性について部門管理者がどの程度知覚しているかについても、調査を行っている。この調査では、意思決定の対象項目を20あげ、それぞれについて部門管理者が単独で決定した場合、企業全体のレベルで決定した場合、その中間にあたる合議制など五つの場合について明らかにしている。⁴⁷⁾ この内容もきわめて複雑なので、そのあらましを紹介すると、部門管理者の単独の意思決定にまかされる可能性の大きな職能は、現行製品のデザインの変更、製品の新市場開拓、原材料・部品の仕入先の選択、資本支出計画に関連する仕入先の選択、広告費の増額、販売価格の変更、下級管理者の昇進と解雇などであり、また企業側が独自に意思決定する可能性の大きな職能は、生産能力拡大の設備投資、特別賞与の変更である。

また、バンシルは利益中心点測定システムを部門管理者がどのように評価しているかについても調査している。⁴⁸⁾ ここでは部門管理者の42%が自分の業績を正しく表示する公正な測定とみており、不完全ではあるが有用な測定とみているものが48%を占め、部門管理者の大部分は何等かのかたちでこの制度を評価していることを裏付けている。また、この制度の欠陥については、不完全な測定をあげているものがもっとも多く、管理不能な環境状態をあげているものがこれについている。

最後に財務業績が賞与に関係するかとの質問については、財務業務と賞与算定をリンクする計算公式があると答えたものがもっとも多く(65.3%)、そのうち部分的には財務業績に基づくと答えたものが35.5%、全部財務業績に基づくと答えたものが29.8%をしめていた。

企業全体で行われる管理サービス

	企業全体レベルで行われる程度					回答企業総数	平均的管理サービスの程度
	なし	1～30%	30～70%	70～99%	100%		
1 財務および会計	2社	160社	52社	52社	18社	284社	39%
2 法務	8	30	34	84	127	283	78
3 E D P	41	40	64	95	44	284	57
4 一般マーケティングサービス	112	85	16	29	39	281	30
5 市場調査サービス	102	66	13	41	56	278	39
6 広告	91	79	30	36	46	282	37
7 P R	19	54	25	84	102	284	68
8 対 境 関 係	33	93	55	51	48	280	47
9 人 事	26	124	66	51	13	280	39
10 不 動 産	76	44	19	47	91	277	53
11 O R	144	26	9	31	60	270	35
12 仕 入	84	93	48	38	17	280	31

4 あ と が き

以上、最近におけるアメリカ企業の部門管理の方式をめぐるいくつかの調査に関し若干の考察を行った。このような部門管理に関する調査や論議が行われること自体、この国においてその分野に対する関心が理論および実務の両面においてきわめて高くなっていることを示すものであろう。とくに近年多国籍企業が国際的に大きな展開を示していることがこの問題をより複雑にしている。本論は多国籍企業問題が主題ではないのでそれについては詳細にふれなかったが、いずれにしてもこのことはわが国とも無縁のことではないであろう。

注(1) Solmons, David, Divisional Performance. Measurement and Control, 1965.

(2) Mauriel, John J. and Anthony, Robert N., Misevaluation of Investment Center Performance, Harvard Business Review, March-April 1966, pp. 9-105.

(3) Elwood, L. Miller., Responsibility Accounting and Performance Evaluations, 1982, pp. 100-129.

(4) Elwood, L. Miller., ibid., p. 101.

- (5) Elwood, L. Miller., *ibid.*, p. 103.
- (6) Elwood, L. Miller., *ibid.*, p. 105.
- (7) Elwood, L. Miller., *ibid.*, p. 108.
- (8) Elwood, L. Miller., *ibid.*, p. 109.
- (9) Elwood, L. Miller., *ibid.*, p. 110.
- (10) Vancil, R. F., *Decentralization ; Managerial Ambiguity by Design*, 1979.
- (11) Reece, James S. and Cool, William R., *Measuring Investment Center Performance*, *Harvard Business Review*, May-June 1978, pp. 28-30.
- (12) なお、リースクールの調査は、青島耕司氏によって訳出されている。(青島耕司訳「部門業績の測定と評価はどのように行われているか」ハーバード・ビジネス(ダイヤモンド社)1978年11—12月号。)リースクールの調査データについては一部同氏の訳を使わせていただいた。
- (13) Solomons, D., *op. cit.*, p. 81~88.
- (14) Elwood, L. Miller., *op. cit.*, p. 117.
- (15) Vancil., R. F., *op. cit.*, p. 14.
- (16) Vancil., R. F., *ibid.*, p. 244.
- (17) Vancil., R. F., *ibid.*, p. 314.
- (18) Vancil., R. F., *ibid.*, p. 334.